

AFFÄRSPLAN

2028

FAMILJEBOSTÄDER

# Innehåll

<b>VD-ord</b>	<b>3</b>
<b>Om affärsplanen</b>	<b>4</b>
<b>Om Familjebostäder</b>	<b>5</b>
Vår vision	5
Vår affärsidé	5
Vår värdegrund	5
Våra medarbetare och arbetsgivarvarumärke	5
<b>Omvärlden</b>	<b>7</b>
Bostadsmarknaden och bostadsbyggande	7
Trygghet och sammanhållning	8
Klimatomställning	9
Digitalisering och teknikutveckling	10
<b>Ekonomiska förutsättningar</b>	<b>11</b>
<b>Integrerat hållbarhetsfokus</b>	<b>12</b>
<b>Mål och resultatindikatorer</b>	<b>13</b>
Stockholms nöjdaste hyresgäster	13
Minskad klimatpåverkan	12
Lönsamhet och finansiell stabilitet	14
<b>Strategier</b>	<b>15</b>
Tillit: Vi litar på varandras kompetens och tar stort eget ansvar	15
Medarbetardrivet: Vi jobbar i processer där alla medarbetare bidrar	15
Värdeskapande: Vi skapar värde genom affärsmässiga beslut och investeringar i våra bostadsområden	15
Hållbart: Vi bygger och förvaltar för långsiktig hållbarhet	16
Digitalt: Vi väljer digitalt först – för bättre service och intern effektivitet	16
<b>Planering, styrning och uppföljning</b>	<b>17</b>
Affärs- och verksamhetsplanering	17
Ansvar linjeorganisation och process	18
Mätning och uppföljning	18

# Hyresgäster och hållbarhet i fokus

Familjebostäder vässar målen fram till 2028. Denna affärsplan siktar på en kraftfullare utveckling av Familjebostäder med nöjdare hyresgäster, snabbare klimatomställning och god lönsamhet. Tuff utmaning – men absolut inom räckhåll!

Vi höjer ambitionsnivån rejält i denna affärsplan. Det kan vi göra tack vare en omvälvande förändringsresa i hela bolaget de senaste åren och trots det kärva ekonomiska läget. Vi har minskat antalet mål på övergripande bolagsnivå för att arbeta mer medarbetardrivet med en tydligare målstyrning rakt igenom bolaget. När alla medarbetare aktivt bidrar med att förbättra våra arbetssätt ökar genomförandekraften. Avgörande för förändringen har varit att stärka vår företagskultur för en ökad helhetssyn och ökad delaktighet som bygger på tillit till varandra.

Vår vision ligger fast. Att skapa en enklare vardag för våra hyresgäster innebär att förvalta och bygga nya hyresrätter, men också att ta hand om våra bostadsområden och hyresgäster med målet att skapa hem där människor trivs och vill bo kvar. Med en stark serviceorganisation säkrar vi ett bra underhåll och hög förvaltningskvalitet. Det ska vara enkelt att bo hos oss. Vi vill att våra hyresgäster ska vara nöjdast i Stockholm. Att inspireras av andra hyresvärdar ser vi som ett sätt att lära och bli ännu bättre.

Fram till 2030 ska vi halvera våra CO<sub>2</sub>-utsläpp. Det är en tuff utmaning som inte kan vänta. Klimatförändringarna är här och redan nu krävs det att vi förbereder oss för såväl skyfall som extremhetta. Vi ska som bolag ligga i framkant för att ställa om både förvaltning och nyproduktion. Efter att ha jobbat med klimatberäkningar inom bolaget de senaste åren ökar nu omställningstakten i vårt bostadsbyggande. Ytterligare optimering av drift och fortsatt satsning på förnybar energi kommer också att krävas. Cirkulärt byggande, mer återbruk, återvinning och fler moderna mobilitetslösningar ska utvecklas.

För att nå våra mål krävs att vi bibehåller en god lönsamhet. Med hjälp av en förebyggande fastighetsförvaltning och noggrann drift skapar vi ekonomiskt utrymme att utveckla våra bostäder och våra bostadsområden. Det möjliggör för investeringar för att möta framtiden.

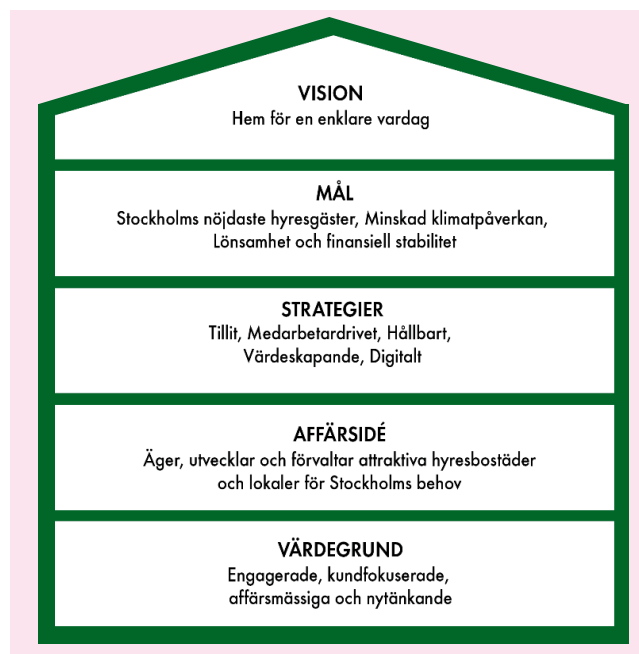


*Jonas Schneider, VD  
Stockholm, september 2023*

# Om affärsplanen

Familjebostäders affärsplan stakar ut riktningen för bolagets verksamhet fram till 2028. Utifrån vårt samhällsuppdrag uttryckt i Stockholms stads budget och våra ägardirektiv har vi formulerat tre övergripande mål. Fem strategier beskriver de förflyttningar som behöver göras för att nå uppsatta mål.

Affärsplanen är ett styrdokument för hela organisationen som utgår från ägardirektiven i Stockholms stads budget, Familjebostäders vision och värdegrund. Affärsplanens övergripande bolagsmål tillsammans med respektive resultatindikator anger inriktning för all verksamhet och lägger grunden för prioriteringar och vägval. Strategierna tydliggör vilka förflyttningar som krävs för att nå de övergripande målen – och i förlängningen stadens inriktningsmål och vår vision.



Affärsplanen utgör ett underlag för all verksamhetsplanering. Den tar sikte på de förflyttningar och den fokusering som krävs för att förbättra våra resultat. Affärsplanen med sitt femåriga perspektiv ses över en gång per år eller vid större förändringar i omvärlden som långsiktigt bedöms påverka bolaget.

# Om Familjebostäder

Familjebostäder är ett värderingsdrivet bolag som ägs av Stockholms stad. Det övergripande uppdraget är att erbjuda goda hyresbostäder för alla – oavsett inkomst, ursprung, ålder och hushållstyp. Vi ska ta ett aktivt samhällsansvar för både miljö, klimat och människor och samtidigt bedriva verksamheten enligt affärsmässiga principer.

## VÅR VISION

*Hem för enklare vardag*

Vår vision är att skapa hem för en enklare vardag. Vi erbjuder hyresrätter där underhåll och service ingår. Vi renoverar och bygger nytt med framtiden i sikte, energisnålt och uppkopplat. Det ska vara enkelt att bo hos oss.

## VÅR AFFÄRSIDÉ

Familjebostäder äger, utvecklar och förvaltar attraktiva hyresbostäder och lokaler för Stockholms behov.

## VÅR VÄRDEGRUND

Familjebostäder ska vara en arbetsplats där alla medarbetare trivs och utvecklas tillsammans. Vi är stolta över bolaget och ser oss själva som bärare av en gemensam kultur. Vår värdegrund EKAN lyfter fram fyra ord som fungerar som en kompass för hur vi är mot varandra och hur vi utför våra arbetsuppgifter: *engagerade, kundfokuserade, affärsmässiga* och *nyttänkande*. Tillsammans är detta grunden i vår gemensamma företagskultur.

## VÅRA MEDARBETARE OCH ARBETSGIVARVARUMÄRKE

Familjebostäders medarbetare är grunden till bolagets utveckling och framgång. Vår verksamhet präglas av ett öppet arbetsklimat med tillit till varandras kompetens och ett framstående ledarskap som främjar delaktighet, ansvarstagande och nyttänkande. Vi arbetar aktivt med ett systematiskt arbetsmiljöarbete för en god fysisk och psykisk hälsa och trivsel för samtliga medarbetare.

Familjebostäder står inför behov av nyrekryteringar och kompetensutveckling utifrån pågående generationsskifte, brist på kompetens inom fastighetsbranschen och behov av ny kompetens för att utveckla verksamheten och nå våra mål. Vår kompetensförsörjning bygger på ett starkt arbetsgivarvarumärke där vi fortsätter arbeta med att utveckla bolagets anställningserbjudande och företagskultur för att attrahera nuvarande och framtida medarbetare.

# Omvärlden

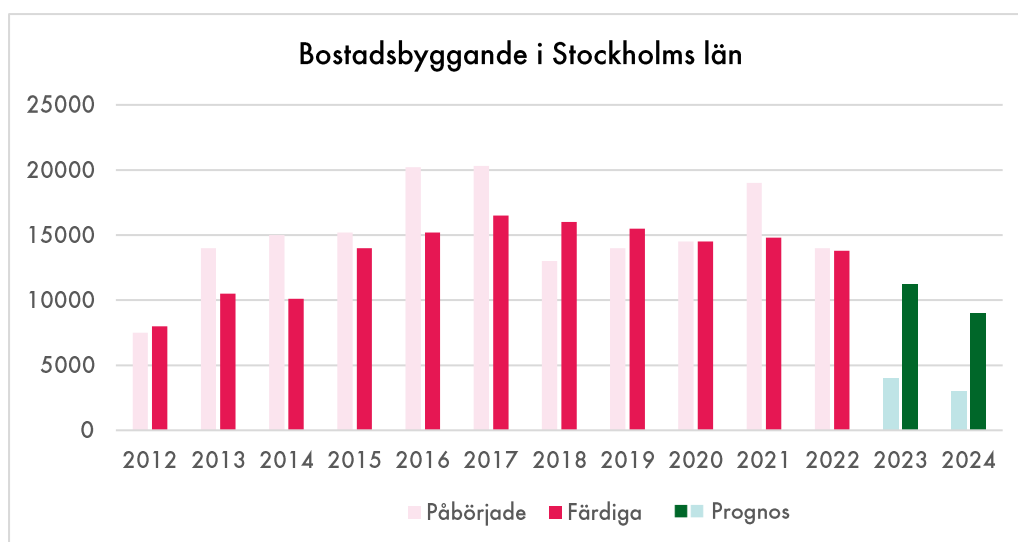
Familjebostäders verksamhet påverkas av utvecklingen i världen. Därför görs löpande en omvärldsanalys för att bolaget ska kunna jobba proaktivt med händelser som kan påverka oss negativt, titta runt hörnet för att utveckla våra kunderbjudanden och hitta nya affärsmöjligheter.

## BOSTADSMARKNAD OCH BOSTADSBYGGANDE

Bostadsbranschen har drabbats hårt av den försämrade konjunkturen. Fallande köpkraft hos hushållen, kraftigt höjd styrränta som får en direkt påverkan på rörliga bolån, kraftigt ökade byggkostnader och en svårare finansiering har lett till att bostadsbyggandet minskat snabbt i riket under 2023.

### LÅGT BOSTADSBYGGANDE KOMMANDE ÅR

Antalet nyproducerade hyresrätter i flerbostadshus förväntas minska från 26 700 år 2022 till 9000 år 2024. I Boverkets prognos antas att byggandet bland de allmännyttiga företagen kommer att bromsa något mindre än det privata byggandet.<sup>1</sup> Länsstyrelsen i Stockholm beräknar att omkring 3000 bostäder påbörjas i regionen 2024 – en kollaps till 1990-talets nivåer.<sup>2</sup>



### HÖGA BYGGKOSTNADER BESTÅR

Boverkets bedömning är att kostnaderna för byggmaterial inte kommer att minska markant kommande år. Byggherrekostnaderna, som stått för 70 procent av kostnadsökningarna fortsätter dock att öka och minskar först när räntorna faller, vilket sker tidigast 2025 enligt Riksbankens juniprognos.<sup>3</sup> En långvarigt låg byggtakt kan leda till att kapaciteten i

<sup>1</sup> Boverkets juniprognos 2023.

<sup>2</sup> Läget i länet. Bostadsbyggandet i Stockholms län 2023.

<sup>3</sup> Penningpolitisk rapport, juni 2023, Riksbanken

byggsektorn minskar betydligt. Det innebär också att det kommer ta tid att växla upp när efterfrågan åter ökar.

#### FORTSATT HÖG EFTERFRÅGAN PÅ HYRESRÄTTER

Det råder fortsatt underskott på bostäder i Stockholm och det förväntas bestå kommande år.<sup>4</sup> Den genomsnittliga kötiden för Stockholms stad var 12,7 år under första halvan av 2023 och för nyproducerade lägenheter 11,2 år. Kötiden är längst för större lägenheter. Trenden med hög omflyttning i nyproducerade lägenheter med en högre prisnivå håller i sig. Det är framför allt yngre som flyttar in i nya hyresrätter, vilket också bidrar till omflyttningen. Risken för strukturella vakanser är dock fortsatt liten i det befintliga beståndet. I den dyrare nyproduktionen och framför allt i mindre attraktiva lägen ökar risken för att vakanser uppstår.

#### OMFATTANDE UNDERHÅLLSBEHOV

Sverige hade ett mycket kraftfullt bostadsbyggande under rekordåren på 50-talet fram till 70-talet. Många bostäder står därmed inför omfattande modernisering för att till exempel effektivisera energianvändningen, klara högre krav på inomhusmiljön och för anpassning till extremare väder. 62 procent av Familjebostäder fastigheter byggdes mellan 1945-1975, vilket gör underhållsbehovet stort kommande år.

#### TRYGGHET OCH SAMMANHÅLLNING

De senaste åren har präglats av många våldsdåd i Sverige – skjutningar och sprängningar riktade mot enskilda och deras bostäder har ökat. Många åtgärder vidtas därför både nationellt och inom staden för att vända utvecklingen. Ny lagstiftning förväntas med hårdare straff, fler möjligheter för polisen och fastighetsägare att agera mot kriminalitet.

#### FORTSATT MÅNGA SKJUTNINGAR

År 2023 inleddes med en våldsvåg i Stockholm. Det är ett högt konfliktläge mellan flera kriminella nätverk. Första halvåret skedde ett 60-tal skjutningar med 12 dödsfall i Stockholm. Fler skjutningar skedde i fastigheter, riktade mot specifika lägenhetsdörrar.

#### EXPLOSIONER I BOSTADSHUS ÖKAR

Under första halvåret 2023 skedde nästan lika många sprängningar som under hela året innan. Allt fler dåd riktas mot privata bostäder, i portar och i trapphus. Utvecklingen i Söderort är allvarligast.

#### SKÄRPT LAGSTIFTNING – NYA KRAV PÅ FASTIGHETSÄGARE

Flera förslag finns att skärpa lagstiftningen och förenkla för fastighetsägare att komma åt olaga andrahandsuthyrning och folkbokföringsbrott.<sup>5</sup> En statlig utredning för att enklare kunna säga upp hyresgäster som begår brott ska lägga fram sitt förslag i september 2023.<sup>6</sup>

---

<sup>4</sup> Boverkets Bostadsmarknadsenkät 2023

<sup>5</sup> Fastighetsägarnas lagförslag för ökad trygghet, april 2022

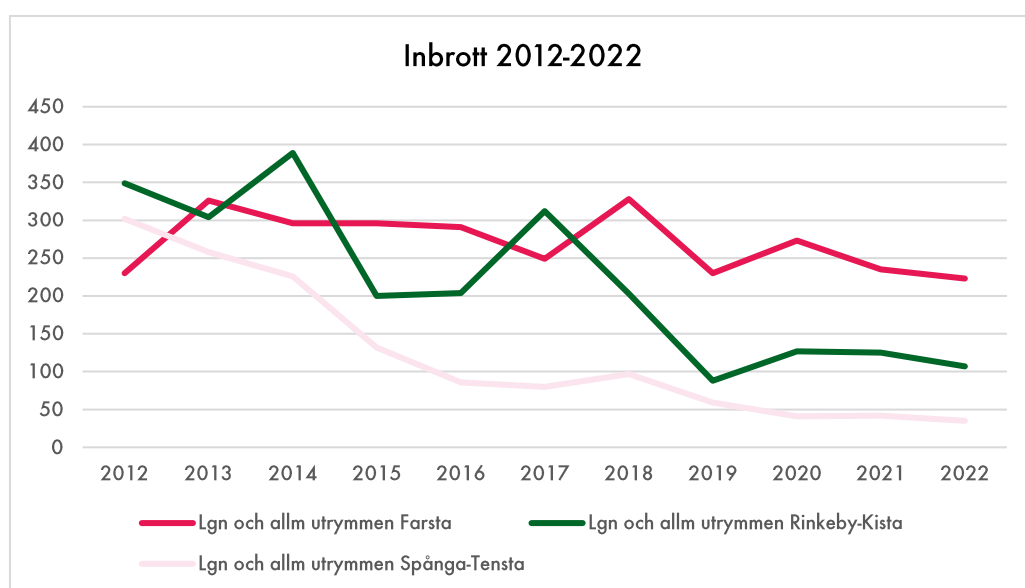
<sup>6</sup> Uppsägning av hyresgäster som begått brott, dir 2022:105

## FOKUS PÅ ATT BRYTA NYREKRYTERING TILL GÄNGEN

Mycket kraft läggs på att lagföra de som begår brott, men fokus ökar också på att minska nyrekryteringen av kriminella. I det arbetet lyfts platssamverkan fram som en viktig del där fastighetsägare och andra samhällsaktörer samarbetar för att stärka utsatt områden, säkra trivsamma kvarter och trygga fastigheter. Riktade insatser mot barn och unga på lov är fortsatt viktigt.

## FÄRRE INBROTT

Samtidigt som den grova kriminaliteten och gängbrottsligheten har ökat, minskar inbrotten i hela Stockholm och i våra tyngdpunktsområden.<sup>7</sup> Det är ett resultat av Familjebostäders medvetna och strategiska satsning på förebyggande och systematiskt trygghetsarbete. Detta arbete ska fortgå då det utgör en fundamental del för ökad trygghet i våra bostadsområden.



## KLIMATOMSTÄLLNING

En av världens största utmaningar är att minska klimatpåverkan i syfte att begränsa den globala temperaturhöjningen. Målen skärps på alla nivåer. EU ska ha netto noll-utsläpp<sup>8</sup> 2050 och Sverige 2045. Senast år 2030 ska staden vara klimatpositiv och helt fri från fossila bränslen år 2040. För bolaget innebär det att kraven på minskad klimatpåverkan ökar både i den löpande driften, för underhåll, vid ombyggnation och nyproduktion av bostäder.

## KLIMATDEKLARATIONER OCH SÄNKTA GRÄNSVÄRDEN

2025 föreslås ett nytt nationellt gränsvärde vid nyproduktion av flerbostadshus som innebär 375 kg CO<sub>2</sub>/m<sup>2</sup> BTA. 2030 föreslås gränsvärdet bli 280 kg CO<sub>2</sub>/m<sup>2</sup> BTA. 2027 ska ombyggnationer klimatdeklareras. Markarbeten, driftskedet och rivning ska klimatberäknas samma år.

<sup>7</sup> BRÅ:s statistik

<sup>8</sup> Med netto noll menas att utsläppen ska minska så mycket som möjligt och att de återstående utsläppen klimatkompenseras. Netto noll säger ingenting om hur höga utsläppen faktiskt är. Familjebostäders inriktning är att minska de faktiska utsläppen till 2030.



## ÅTERVINNING OCH ÅTERBRUK – CIRKULÄRT TAR ÖVER

EU:s avfallslagstiftning omfattar högre krav på förebyggande åtgärder, återvinning och separat insamling av avfall. Enligt stadens nya miljöprogram ska 100 procent av alla nyproduktionsprojekt vara projekterade enligt cirkulära principer senast 2030. Återbruk ska ingå i alla projekt och byggavfallet ska minska med 60 procent till år 2030.

## MINSKAD ENERGIFÖRBRUKNING

EU ökar kraven på renoveringstakten av bostadshus för att minska energiförbrukningen och öka byggnaders miljöprestanda<sup>9</sup>. Nya krav på energiklassning arbetas fram inom EU under hösten 2023 och siktar på att inga byggnader ska ha klass F och G senast år 2033.

## ELEFFEKT ALLT VIKTIGARE

Efterfrågan av el på den europeiska marknaden kommer sannolikt att öka markant, vilket leder till fortsatt höga elpriser. För att uppnå en jämnare efterfrågan styrs eltaxorna mer över till höjning av eleffektuttaget. Fokus ökar på åtgärder för att minska eleffektbehoven genom utbyte till smartare teknik, styrning av drifttider samt korttidslagring av el.

## MER FÖRNYBAR ENERGI

2030 ska Stockholms stads soletproduktion öka med 100 procent jämfört med 2022. Köp av ny vindkraftsel från närområdet motsvarande hela elbehovet till 2027 är en potentiellt viktig faktor för att halvera klimatpåverkan till 2030. Ny vindkraft utreds för närvarande tillsammans med Stockholmshem, Svenska Bostäder och Stockholms Stadshus AB.

## KLIMATKOMPENSATION

2050 ska alla byggnader ha netto noll-utsläpp<sup>10</sup> och för staden som helhet ska det gälla redan 2030. Den eventuella rest av CO<sub>2</sub>-utsläpp som kvarstår om målen inte uppnås kan hanteras genom olika metoder, till exempel genom köp av minusutsläpp. Stockholm Exergi försöker utveckla en teknik för att avskilja och lagra CO<sub>2</sub> (bio-CCS). Än så länge är det småskaligt, men det finns förslag att företag i framtiden ska kunna köpa minusutsläpp.

## DIGITALISERING OCH TEKNIKUTVECKLING

Digitaliseringen tar ett nytt språng med artificiell intelligens och ökad automatisering. Nya möjligheter skapas för Familjebostäder att effektivisera verksamheten och produktionen. Samtidigt uppstår risker som måste hanteras.<sup>11</sup>

## APPLIKATIONER MED AI SLÅR IGENOM

---

<sup>9</sup> ”En renoveringsvåg för Europa – miljöanpassa våra byggnader, skapa jobb och förbättra liv”, COM(2020) 662 final

<sup>10</sup> EU:s direktiv om byggnaders energiprestanda, EPBD

<sup>11</sup> Sitra megatrender 2023

Tal till maskiner, textproduktion, skräddarsydda rekommendationer och andra applikationer med artificiell intelligens blir allt vanligare. Algoritmer ges allt mer makt, vilket gör frågor om insamling av data, transparens och ansvar viktigare.

#### ÖKAD EFTERFRÅGAN PÅ DIGITAL SERVICE

Hela 94 procent av befolkningen använder internet och nästan alla använder internet dagligen. Fler använder mobilt bank-id (9 av 10), digitala brevlådor (6 av 10), parkeringsapp (7 av 10), digitala resetjänster (6 av 10) – för att ge några exempel. Pandemin gav en rejäl skjuts åt ändrade beteenden och digital service utmanar på allvar mer traditionella kanaler.<sup>12</sup>

#### INSAMLINGEN AV DATA ÖKAR – LIKSOM KRAV PÅ SÄKERHET

Data samlas in överallt: i industrin, i hemmen, när vi rör oss i samhället och från människor via smarta enheter. Digitala tvillingar, som skapas utifrån insamlade data, blir vanligare och underlättar effektivisering av t ex nyproduktion och fastighetsunderhåll. När datamängderna ökar skärps kraven på relevans, trovärdighet och informationssäkerhet.

#### DEN DIGITALISERADE VÄRLDEN ÖKAR SÅRBARHETEN

Vårt allt större beroende av teknik gör oss mer sårbara för störningar i strömförsörjningen och datanäten. Det gäller både privat och på jobbet. Cyberattacker eller hackning kan lamslå ett företag eller hela samhällsfunktioner. Därför bidrar en god cybersäkerhet också till en stärkt försörjningsberedskap.

---

<sup>12</sup> Svenskarna och internet 2022

# Ekonomiska förutsättningar

Familjebostäder har en god finansiell ställning med stabil intjäningsförmåga, låg belåningsgrad och hög soliditet. Intjäningsförmåga mätt som driftnetto har ökat successivt de senaste fem åren med i snitt 4 procent främst till följd av tillkommande driftnetto från färdigställd nyproduktion. Belåningsgraden ligger på låga 17,6 procent och soliditeten är fortsatt hög på 68,8 procent.

Det makroekonomiska läget är utmanande med hög inflation, höjda räntor och höga bygg- och underhållskostnader. Detta ger ökade avkastningskrav på marknaden vilket ger en värdenedgång på vår fastighetsportfölj, utmanar lönsamheten i pågående projekt och framtida starter av ny- och ombyggnadsprojekt samt påverkar bolagets resultat och finansiella nyckeltal negativt.

	2022	2021	2020	2019	2018
Justerad soliditet %	68,8	70,5	69,0	69,5	70,0
Belåningsgrad marknadsvärde %	17,6	15,0	16,5	16,0	15,3
Direktavkastning %	2,2	2,0	2,3	2,2	2,2
Överskottsgrad %	46,3	46,5	50,4	45,8	45,7
Driftnetto kr/kvm	706	679	722	634	608

## FOKUS PÅ INTJÄNINGSFÖRMÅGA OCH KASSAFLÖDE

Ett långsiktigt ägande i attraktiva bostäder med hög efterfrågan ger goda förutsättningar för en stabil kärnverksamhet med låga vakanser. Kostnadsutvecklingen har under de senaste åren överstigit intäktsutvecklingen till följd av främst ökade driftskostnader. Fortsatt hög inflation och ränteuppgångar påverkar bolagets resultat och intjäningsförmåga negativt. Det högre ränteläget påverkar direkt verksamheten genom högre räntekostnader men förändrar även förutsättningarna för tillväxt i form av byggnation av nya bostäder.

Ett överskott från den löpande verksamheten och en god intjäningsförmåga krävs för att upprätta vårt fastighetsägaransvar, förädla vårt fastighetsbestånd genom långsiktigt underhåll och arbeta förebyggande nära våra hyresgäster. Utifrån att bolagets resurser är begränsade samtidigt som bolagsmålen ska uppnås krävs en god finansiell styrning med fokus på ökad avkastning i befintligt bestånd. Det uppnås genom optimering av intäkter, sänkta vakansgrader, noggrann drift och kostnadskontroll samt genomförande av värdeskapande investeringar.

## TRYGG FINANSIERING MEN MINSKAD INVESTERINGSVOLYM

Investeringar görs i nyproduktion samt i utveckling av befintliga fastigheter genom ombyggnation och underhåll. De senaste fem åren har investeringar i nya bostäder och befintligt bestånd uppgått till drygt 8 mdr. Vi har en trygg finansiering för nya bostäder och större ombyggnationer via Stockholms stads internbank. Lågavkastande investeringar som underhåll av befintligt bestånd finansieras av kassaflöde från den löpande verksamheten. Utifrån att kostnadsutvecklingen fortsätter att ligga på en hög nivå kommer utrymmet för investeringar i befintligt bestånd att minska. Investeringsvolymen för nyproducerade bostäder kommer sjunka i takt med färre byggstarter.

# Integrerat hållbarhetsfokus

Affärsplanen har ett integrerat hållbarhetsperspektiv. Vi har ett långtgående samhällsansvar och samtidigt ett egenintresse av att våra fastigheter håller en långsiktig god kvalitet. Hållbarhet och affärsnytta går hand i hand.

Familjebostäder är miljöcertifierat enligt ISO standard sedan 1998. Resultaten av miljöarbetet mäts, övervakas och redovisas årligen. Sedan 2020 har Familjebostäder utvecklat ett bredare hållbarhetsarbete genom ökad samverkan, kunskapsspridning och inrättandet av strategiska roller för hållbarhet. Hållbarhet ska på ett systematiskt och samordnat sätt inarbetas i alla våra huvudprocesser.

En väsentlighetsanalys med utgångspunkt i Agenda 2030, FN:s globala agenda för hållbar utveckling, har definierat de områden där vårt bidrag till hållbar utveckling är störst: (1) bostadsförsörjningen som en del av vårt grunduppdrag för att bidra till ett hållbart Stockholm med bra bostäder för alla, (2) minskad klimatpåverkan genom snabbare omställning och (3) ökad trygghet som en del av att utveckla den sociala hållbarheten i våra bostadsområden. För att nå våra mål måste vi rekrytera och behålla kompetenta medarbetare. Därför fortsätter vi att stärka Familjebostäder som en (4) attraktiv arbetsgivare.



## AGENDA 2030 – FN:S GLOBALA MÅL

Familjebostäder bidrar till att Stockholm ska vara en hållbar stad utifrån FN:s globala mål, formulerade i Agenda 2030. De mål som bolaget bidrar mest till är mål 11 – hållbara städer och samhällen och mål 7 och 12 – hållbar energi för alla och hållbar konsumtion och produktion.

# Mål och resultatindikatorer

Familjebostäder har tre bolagsövergripande mål fram till 2028 som ska leda oss mot vår vision och få oss att fullfölja vårt uppdrag som allmännyttigt bostadsbolag. Våra mål beskriver tillsammans med de mätbara resultatindikatorerna vårt önskade läge varje år fram till och med 2028.

## STOCKHOLMS NÖJDASTE HYRESGÄSTER

Alla ska kunna bo bra i Stockholm. Som allmännyttigt bostadsbolag bidrar vi till bostadsförsörjningen i Stockholm genom att förvalta och bygga nya hyresrätter. Vi tar hand om våra bostadsområden och hyresgäster med målet att skapa hem där människor trivs och vill bo kvar. Det ska vara tryggt både i våra hus och i kvarteren runt omkring. Med en stark serviceorganisation säkrar vi ett bra underhåll och hög förvaltningskvalitet. Det ska vara enkelt att bo hos oss.

Övergripande indikator för målet	Utfall 2023	Utfall 2024	Utfall 2025	Utfall 2026	Utfall 2027	Utfall 2028
Stockholms bästa hyresvärd, serviceindex	83,7					
Familjebostäder	82,2					

Indikatorn är en relativ målsättning om att alltid vara bäst i Stockholm. Det innebär att vi årligen jämför vårt serviceindex gentemot övriga hyresvärdar som mäter med AktivBo och har mer än 11 000 lägenheter.

## MINSKAD KLIMATPÅVERKAN

Fram till 2030 ska vi halvera vår klimatpåverkan genom att avsevärt minska utsläppen i vår nyproduktion och ombyggnation av bostäder, ytterligare energieffektivisering och mer egenproducerad förnybar el. Som hyresgäst hos Familjebostäder ska det vara enkelt att leva hållbart. Vi arbetar brett med cirkulärt byggande, återbruk, återvinning och moderna mobilitetslösningar. Våra hyresgäster ska kunna lita på att vi är en hyresvärd som tar ansvar för miljö och klimat.

Övergripande indikator för målet	2022 <sup>13</sup>	2024	2025	2026	2027	2028
Klimatpåverkan, ton CO <sub>2</sub> mål	53 000					31 800
Klimatpåverkan, ton CO <sub>2</sub> utfall	53 000					

<sup>13</sup> Basår 2022.

Mäts utifrån den vedertagna klassificeringen av utsläpp i tre scope<sup>14</sup>:

1. Minskade utsläpp för vår egen fordonsflotta – från 48 ton CO<sub>2</sub>e 2022 till 0 till 2028.
2. Minskade utsläpp från fastigheterna - från 12,5 kg CO<sub>2</sub>e per kvm 2022 till 5,2 kg CO<sub>2</sub>e per kvm 2028 genom energieffektivisering och ökad egenproduktion av förnybar el.
3. Minskade utsläpp när vi bygger nytt och bygger om – från 460 ton CO<sub>2</sub>e per kvm 2022 till 180 ton CO<sub>2</sub>e 2030 genom återbruk, klimatförbättrade byggmaterial, förnybart drivmedel och minskad mängd byggavfall.

Dessutom räknar vi med att öka insamlat matavfall – från 100 ton insamlat 2022 till 650 ton 2028.

## LÖNSAMHET OCH FINANSIELL STABILITET

Familjebostäder ska vara lönsamma för att kunna fortsätta investera i bra bostäder och god service till våra hyresgäster. Med en effektiv organisation, förebyggande fastighetsförvaltning och noggrann drift ökar vi driftöverskottet och skapar ekonomiskt utrymme att utveckla våra bostäder och våra bostadsområden. En god finansiell stabilitet möjliggör investeringar som både ökar fastigheternas värde och tillgodoser hyresgästerna behov.

Övergripande indikator för målet	Utfall 2023	Utfall 2024	Utfall 2025	Utfall 2026	Utfall 2027	Utfall 2028
Totalavkastning liknande aktörer %	-2,6					
Familjebostäder	-5,6					

Indikatorn mäts med svenskt bostadsindex, MSCI, som rapporter varje år i mars.

<sup>14</sup> GreenHouseGas (GHG) Protocol - Scope 1 direkta utsläppen i verksamheten, exempelvis utsläpp från våra fordon, Scope 2 Indirekta utsläpp från generering av inköpt energi (till exempel inköpt el och fjärrvärme) och Scope 3 Övriga indirekta utsläpp som relaterar till företagets verksamhet, framför allt nyproduktion och ombyggnation

# Strategier

För att vi ska nå vår vision och de bolagsövergripande målen har vi identifierat fem strategier. De förtydligar de förflyttningar som är nödvändiga för att bolaget ska nå målen, vara fortsatt framgångsrikt och konkurrenskraftigt.

Strategierna skär igenom all verksamhet och påverkar alla mål. Tillsammans bildar de en helhet.



## TILLIT: VI LITAR PÅ VARANDRAS KOMPETENS OCH TAR STORT EGET ANSVAR

Familjebostäders viktigaste resurs är våra medarbetare. När vi tar till vara varandras kompetens ökar kvaliteten och produktiviteten i bolaget. Därför är varje medarbetares möjlighet att agera och ta ett stort eget ansvar avgörande. Den insikten styr vår syn på ledarskap som vilar på hög tillit till våra medarbetare. Vår utgångspunkt är goda intentioner och att alla kollegor vill göra ett bra jobb.

Vi bidrar till att nå våra mål genom att:

- ta ansvar både för den egna arbetsuppgiften och för att helheten blir bra
- aktivt bidra i pågående förbättringsarbeten
- generöst dela information och ta stort eget ansvar för att själv ta reda på det som behövs för att utföra sitt arbete
- vårt ledarskap utmärks av en tydlig riktning mot våra mål och stor delaktighet



## MEDARBETARDRIVET: VI UTVECKLAR VERKSAMHETEN I PROCESSER DÄR ALLA MEDARBETARE BIDRAR

För att fortsätta att förbättra våra resultat med hyresgästerna tydligare i fokus vill vi jobba mer tillsammans och bryta linjeorganisationens stuprör. En processbaserad verksamhetsutveckling flyttar vårt förbättringsarbete närmare medarbetarna, involverar fler och kortar beslutsvägarna. Den har hyresgästernas behov som utgångspunkt och deras nöjdhet som mål.

Vi bidrar till att nå våra mål genom att:

- säkerställa tydliga processer, arbetssätt, roller, ansvar och forum
- arbeta med ständiga förbättringar och innovation där alla medarbetare förväntas bidra
- följa upp processernas resultat och effektivitet med hjälp av mål och mätetal



## VÄRDESKAPANDE: VI SKAPAR VÄRDE GENOM AFFÄRSMÄSSIGA BESLUT OCH INVESTERINGAR I VÅRA BOSTADSOMRÅDEN

Familjebostäder kan blicka framåt med gott självförtroende. Vi förvaltar ett stort värde i våra fastigheter och har stabila finanser. Kraftiga kostnadsökningar och nya förväntningar från våra hyresgäster ökar behovet

av affärsmässighet för att vi ska kunna ta vårt fastighetsägaransvar och fortsätta utveckla servicen till våra hyresgäster.

Vi bidrar till att nå våra mål genom att:

- ha en projektportfölj som möjliggör lönsam och hållbar nyproduktion
- förädla våra fastigheter genom hållbar ombyggnation och långsiktigt underhåll
- ha en förebyggande förvaltning som jobbar nära våra hyresgäster
- ha en effektiv uthyrning med korta vakanstider och ett marknadsmässigt tillvalsutbud
- arbeta aktivt med platsutveckling i våra bostadsområden



#### HÅLLBART: VI BYGGER OCH FÖRVALTAR FÖR LÅNGSIKTIG HÅLLBARHET

Att arbeta hållbart träffar rakt in i Familjebostädernas affärsidé. Som långsiktig fastighetsägare är det avgörande för vår ekonomiska tillväxt att säkerställa goda boendemiljöer både ur ett miljömässigt och socialt perspektiv. När vi bygger och förvaltar våra fastigheter ska vi beakta hållbarhetseffekter och väga kostnader mot varandra. Våra val ska kännetecknas av medvetenhet och långsiktighet. Det bidrar också till en hållbar ekonomi.

Vi bidrar till att nå våra mål genom att:

- förenkla för våra hyresgäster att göra miljömässigt hållbara val
- klimatoptimera vår nyproduktion och ombyggnation
- energieffektivisera och satsa på förnybar egenproducerad energi
- välja material och produkter med låg klimatpåverkan, återbruka och bevara mer
- utveckla ett systematiskt trygghetsarbete med reellt hyresgästinflytande
- satsa mest i de områden där tryggheten är lägst och effekten blir störst.



#### DIGITALT: VI VÄLJER DIGITALT FÖRST – FÖR BÄTTRE SERVICE OCH INTERN EFFEKTIVITET

Digitaliseringen går snabbt och påverkar såväl hyresgästers som medarbetares förväntningar på digital service och nya användarvänliga arbetsverktyg. Familjebostäder ska dra nytta av smarta lösningar och ny teknik för att öka servicen till våra hyresgäster. Vi strävar efter att använda den bästa tekniken för att effektivisera vår verksamhet och arbeta resurssnålt.

Vi bidrar till att nå våra mål genom att:

- använda leverantörer och digitala lösningar som möjliggör en ökad digitaliseringstakt
- optimera drift, digital service och interna arbetssätt genom nytänkande som drar nytta av AI och automatisering
- aktivt styra våra hyresgäster mot digitala kontaktvägar och tjänster
- systematiskt använda och tillgängliggöra verksamhetsdata för att utveckla vår verksamhet



# Planering, styrning och uppföljning

Styrningen utgår från vision, affärsidé, värdegrund samt affärsplanen som utgör bolagets ambition definierad i tre bolagsövergripande mål. Familjebostäder har en värderingsdriven, målstyrd verksamhet där affärsplanens mål ger den övergripande inriktningen för verksamheten.

## STYRNING

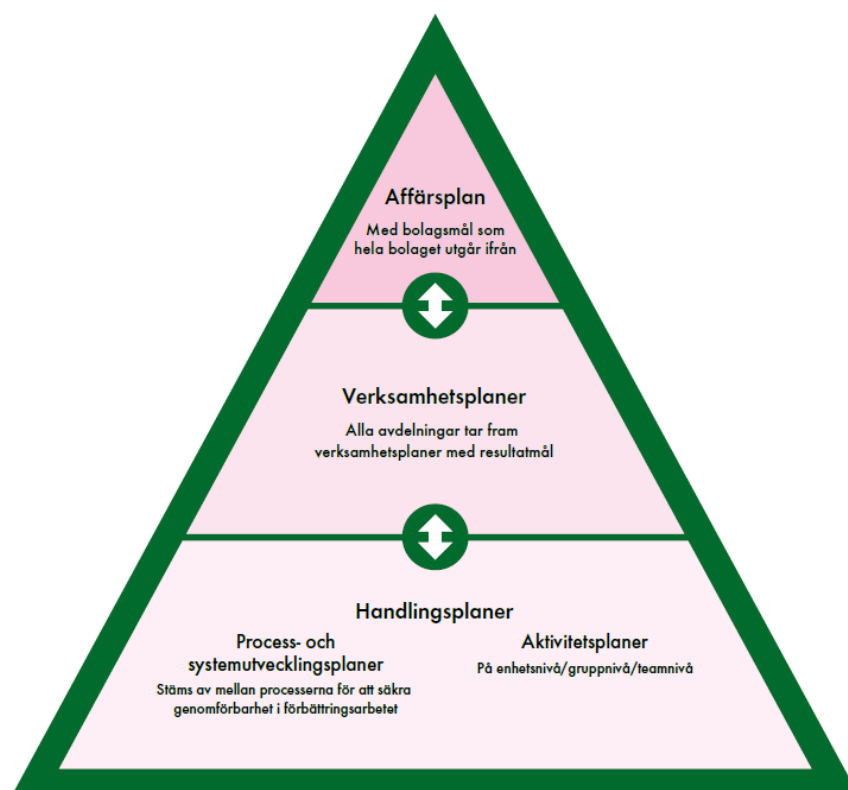
Styrningen av Familjebostäder har fokus på att åstadkomma resultat utifrån uppsatta mål. En väl fungerande styrning tar sin utgångspunkt i vårt samhällsuppdrag, våra värderingar och driver det operativa arbetet mot verksamhetens mål med hjälp av våra strategier. I styrningen ingår att leda, styra och utveckla verksamheten.

Uppföljningen är det centrala styrinstrumentet som säkrar att vi är på rätt väg för att nå målen. Våra mål ska formuleras SMART: det vill säga vara specifika, mätbara, accepterade, realistiska och tidsbegränsade.

## AFFÄRS- OCH VERKSAMHETSPLANERING

Bolagets affärs- och verksamhetsplanering består av flera komponenter som sammantaget utgör grunden för planering, styrning och uppföljning.

Affärsplanen är bolagets övergripande styrdokument och utgör underlag för all verksamhetsplanering. Översyn av affärsplanen görs årligen. Omvärldsförändringar kan föranleda justeringar i affärsplanen som i sin tur påverkar strategier eller motiverar nya för att bolaget ska nå de övergripande målen.



Verksamhetsplaneringen tar sin utgångspunkt i affärsplanens mål och strategier. Den syftar till att tydliggöra vilka förflyttningar med tillhörande resultatmål som behöver göras på kort sikt för att nå bolagsmålen. Avdelningar arbetar i dialog med relevanta funktioner och processer inom hela bolaget fram verksamhetsplaner med förslag på inriktning, prioritering och resultatmål. Resultatmålen bryts även ned på enhetsnivå för att tydliggöra förväntat resultat av föreslagna åtgärder.

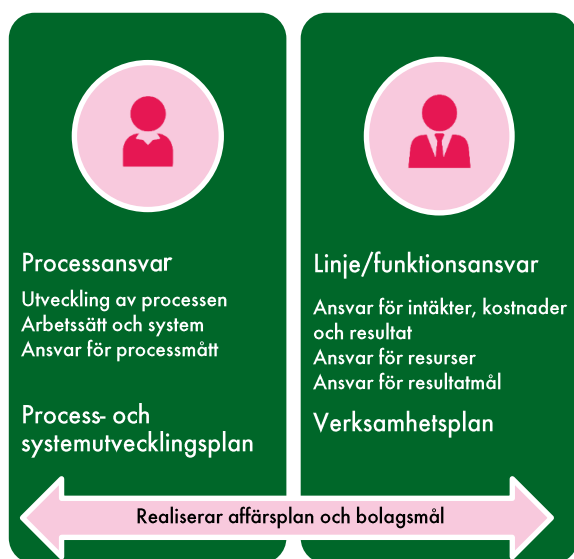
För att skapa ett medarbetardrivet agerande och ge förutsättningar för varje medarbetare och funktion att förstå sitt bidrag till bolagsmål och resultatmål planeras och kopplas indikatorer, processmått och aktiviteter till resultatmålen för enheter, grupper och processer.

Indikatorer, processmått och aktiviteter dokumenteras i olika typer av handlingsplaner bland annat aktivitetsplaner samt process- och systemutvecklingsplaner.

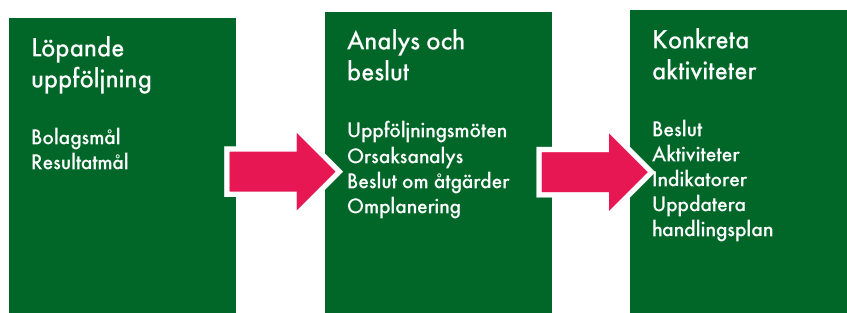
## ANSVAR LINJEORGANISATION OCH PROCESS

Planering, styrning och uppföljning sker i nära dialog och samverkan. På så sätt säkerställs en samlad prioritering och ambition för bolaget som helhet.

Linjeorganisationen har ansvar för det ekonomiska resultatet, leder det dagliga arbetet samt planerar de resurser och kompetens som krävs. Processen ansvarar för att utveckling och kvalitetssäkring av arbetssätt med optimal intern effektivitet sett över hela processen.



## MÄTNING OCH UPPFÖLJNING



De resultatmål vi anger mäter resultat, kvalitet och effektivitet utifrån att vi vill kunna se och mäta förbättringspotentialen i vår verksamhet, att vi levererar utifrån kundens behov och önskemål samt om vi kan identifiera ineffektiviteter i våra interna arbetsflöden.

Indikatorerna används för att utvärdera hur det går på väg mot resultatmålen, dvs för att följa och avgöra om det vi gör leder till önskad effekt.

För att säkerställa att det vi gör leder till förväntat resultat följs framdriften kontinuerligt upp för att tidigt kunna agera på avvikelser. Om det finns indikationer på att målen inte kommer att uppnås krävs analys och beslut om åtgärd. Detta kan exempelvis omfatta en omplanering av relevant handlingsplan.

I samband med intern och extern rapportering görs fördjupade genomgångar av utfallet för bolagsmål, resultatmål, finansiell plan och ägardirektiv.